

**GOVERNO CORPORATIVO
OS BANCOS PORTUGUESES INTEGRANTES DO PSI 20**

ÁREA: GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E RELATO FINANCEIRO

Jorge José Martins Rodrigues

Prof. Adjunto

Departamento de Economia e Gestão

e-mail: jjrodrigues@esce.ips.pt

Fernando Miguel dos Santos Henriques Seabra

Autor para correspondência

Equiparado a Prof. Adjunto

Departamento de Economia e Gestão

e-mail: fseabra@esce.ips.pt

Carlos Manuel Severino da Mata

Equiparado a Assistente

Departamento de Contabilidade e Finanças

e-mail: cmata@esce.ips.pt

Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Ciências Empresariais
Campus do IPS, Estefanilha, 2914 - 503 Setúbal – Portugal
Telefone: 351 265 709 300
Fax: 351 265 709 377
www.esce.ips.pt

PALAVRAS CHAVE: Governo Corporativo, Banca, Estruturas Organizacionais

Resumo:

A Sociedade Civil exige às empresas transparência na sua gestão e eficiência nos resultados. Às sociedades cotadas esta exigência passa por um enquadramento legal e regulamentar mais exigente, formulado na sequência dos recentes escândalos financeiros que colocaram em causa os alicerces da sociedade capitalista contemporânea. Espera-se que as instituições financeiras, enquanto organizações “dinizadoras da economia”, integrem na sua estrutura órgãos de gestão e controlo que possam satisfazer a elevada exigência que sobre estas empresas está a ser exercida.

Nesta comunicação, após um enquadramento ao processo regulamentar português, à data de 31/12/2005, é apresentada uma análise efectuada às estruturas organizacionais dos três bancos portugueses que integram o índice bolsista PSI 20 e seus processos de governo corporativo. Este estudo permite constatar diferentes estruturas organizacionais e diferentes modelos de “corporate governance” que dão resposta ao enquadramento legal vigente. No final de estudo é apresentada uma recomendação que poderá contribuir para uma maior robustez dos diferentes modelo de governação corporativa.

Abstract:

The civil society requires that companies be transparent in their management and efficiency in the results. To the companies that have a representation in the stock market, this requirement has a more demanding legal frame and regulation, that has emerged in the sequence of the recent financial scandals that compromised the foundations of the modern capitalist society. one hopes that the financial institutions, while "economic dynamizers" organizations, integrate in its structure the management and control organs that may satisfy the high demands over these companies.

in this communication, after exposing the portuguese regulamentar process in 31/dec/2005, we present an analysis made to the organizational structures of 3 portuguese banks that are in the stock market PSI 20 index as well as its corporate governance processes. This study allows us to observe different organizational structures and different corporate governance models that give an answer to the existing legal framework. In the end of the study we present a recommendation that might contribute to make the different corporate governance more robust.

1. Relato da gestão e prestação de contas

Em Portugal, o dever de relatar a gestão e apresentar contas é da responsabilidade do órgão de administração (CA); este deve preparar, assinar e apresentar o relatório da gestão, as contas do exercício, e demais documentos de prestação de contas previstos na lei, relativos a cada exercício anual, no cumprimento do seu dever de diligência (nº1, artº 65º; artº 66º, CSC).

Contudo, o direito mínimo à informação (artº 288º, CSC) está condicionado à consulta de: relatórios de gestão e documentos de prestação de contas previstos na lei, relativos aos últimos três exercícios; convocatórias, actas e listas de presença em assembleias-gerais; montante global das remunerações pagas aos membros do órgão de administração e do órgão de fiscalização; livro de registo de acções. Esta consulta deve ter lugar na sede da sociedade, desde que seja alegado motivo justificado e à posse de pelo menos um por cento do capital.

Esta limitação do acesso à informação das sociedades comerciais justifica que Portugal seja classificado, com base em índices nacionais, estabelecidos a partir de três dimensões culturais identificadas por Schwartz (1999) e pelas quatro dimensões de Hofstede (1980, 1991), como país pertencente à esfera de países da Europa ocidental (no modelo das regiões de Schwartz), país latino menos desenvolvido (no modelo das regiões de Hofstede) ou região de influência francesa, quanto à influência legal (Licht et al., 2001, 2005).

1.1.Características da informação financeira

O conjunto de documentos vulgarmente designados por Relatório e Contas de uma sociedade, tem como requisitos prestar informação sobre a actividade e resultados desta. Estes documentos devem conter os elementos necessários para permitir aos accionistas, actuais e potenciais, a fornecedores, outros credores, Administração Pública e público em geral, formar um juízo fundamentado sobre essa actividade e resultados, bem como da situação da empresa, e a indicação de qualquer factor específico que tenha influenciado o comportamento económico da empresa ou que possa vir a influenciá-lo no futuro (ponto 3.1, POC). Deve dar também uma imagem exacta do património, da situação financeira e dos resultados da sociedade (nº 4, artº 245º, CVM).

Adicionalmente, a informação respeitante a valores mobiliários e a emitentes, susceptível de influenciar as decisões dos investidores ou prestada às entidades de supervisão, deve ser completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, qualquer que seja o meio de divulgação (nºs 1 e 2, artº 7º, CVM).

Compõem o chamado Relatório e Contas: a) o relatório de gestão e seus anexos; b) os documentos de prestação de contas, vulgarmente designados por contas do exercício ou demonstrações financeiras. Estas compreendem: o Balanço; a Demonstração dos resultados; o Anexo ao Balanço e à Demonstração dos Resultados (ABDR); a Demonstração dos Fluxos de Caixa e respectivo anexo. Como outros documentos de prestação de contas consideram-se também o Relatório e o Parecer do Conselho Fiscal, o Relatório do Revisor Oficial de Contas, a Certificação Legal de Contas e Relatório do auditor exterior à empresa (CSC, CVM, POC).

1.2 Elaboração da informação

É aos membros do órgão de administração (CA) que compete a obrigação de elaborar, assinar e submeter aos órgãos competentes da sociedade o relatório de gestão, as demonstrações financeiras e os demais documentos previstos na lei (nºs 1 e 4, artº 65º, CSC). A recusa de assinatura por algum dos membros do CA deve ser justificada no documento a que respeita, e explicada pelo próprio perante o órgão competente para a aprovação (nº 5, artº 65º, CSC).

1.3 Apresentação da informação a exame

O órgão de administração (CA) deve apresentar o seu relatório e contas:

a) ao Conselho Fiscal (CF); este deve proceder ao exame dos documentos, elaborar relatório sobre a sua acção fiscalizadora e dar parecer sobre eles e sobre as propostas apresentadas (al. g), nº 1, artº 420º, CSC).

b) ao Revisor Oficial de Contas (ROC); o qual deve, nas empresas com órgão de fiscalização, proceder ao exame daqueles documentos e elaborar relatório anual sobre a fiscalização efectuada, distinto do relatório ou parecer exigido ao órgão de fiscalização em que se integra, e que deve ser apreciado pelo órgão de fiscalização (nº 1, artº 452º, CSC); deve ainda verificar a concordância do relatório de gestão com as demonstrações financeiras (nº 2, artº 451º; nº 3, artº 508º D, CSC).

Para além do relatório sobre a sua fiscalização, compete ainda ao ROC dar parecer sobre os documentos de prestação de contas (nº 3, artº 420º, CSC), e em consequência do exame a que proceda, deve emitir documento de certificação legal de contas (nº 3, artº 451º; nº 2, artº 453º, CSC).

Para as empresas que têm valores cotados (acções/obrigações), os documentos de prestação de contas devem ainda ser objecto de exame pelo auditor exterior à empresa, registado na CMVM, o qual deve elaborar relatório de auditoria das demonstrações financeiras e situação financeira da empresa (artº 8º, CVM).

1.4 Depósito e publicidade das contas

O registo da prestação de contas, individuais e consolidadas, é feito com a acta da aprovação destas em Assembleia Geral (AG), onde deve constar a aplicação dos resultados ou o montante dos resultados consolidados, conforme o caso, acompanhada do relatório de gestão, das demonstrações financeiras, da certificação legal de contas, e do parecer do órgão de fiscalização, quando exista (nº 1 e 2, artº 42º, CRC).

O relatório de gestão, e os documentos de prestação de contas individuais, devidamente aprovados, devem ser depositados na Conservatória do Registo Comercial (artº 70º, CSC); iguais obrigações recaem sobre o relatório consolidado de gestão e o documento de prestação de contas consolidadas (nº 1, artº 508º E, CSC). O depósito do relatório e dos documentos de prestação de contas deve ser feito no prazo de três meses a contar da deliberação da sua aprovação (nº 3, artº 15º, CRC).

É obrigatória a publicação do relatório e dos documentos de prestação de contas, individuais ou consolidadas (nº 1, artº 70º, CRC; al. n), artº 3, CRC). Esta publicação é feita no Diário da República (nº 1, artº 167º, CSC; nº 1, artº 71º, CRC), e é promovida pelo Conservador, no prazo de trinta dias após o registo, a expensas da empresa (nº 1, artº 71º, CRC).

O relatório e os documentos de prestação de contas podem ser publicados integralmente, por extracto ou por menção do depósito (nº 3, artº 72º, CRC). Os documentos de prestação de contas das sociedades anónimas com subscrição pública devem ser publicados integralmente (nº 3, artº 72º, CRC).

As empresas que tenham valores cotados devem publicar, nos trinta dias subsequentes ao da respectiva aprovação, o relatório de gestão e a proposta para aplicação de resultados, as demonstrações financeiras nos termos em que tenham sido aprovadas pelo órgão competente, a certificação legal das contas, o parecer do órgão de fiscalização, o relatório de auditoria do revisor exterior registado na CMVM, e o extracto da acta de aprovação de contas relativo à aplicação de resultados aprovada em assembleia-geral (artº 245º, CVM). Neste caso, as publicações também devem ser feitas num jornal de grande circulação no País e nos boletins das bolsas em que os respectivos valores mobiliários sejam transaccionados.

As obrigações de publicidade de participação de interesses numa sociedade, pelos seus administradores (nº 5, artº 447º, CSC), prefiguram soluções de processo para a resolução de conflitos de interesses, e pretendem corrigir a assimetria de informação existente, proporcionando informação ao principal e a terceiros sobre a natureza e o alcance do conflito de interesses (Argandoña, 2004).

1.5 Regulamentação do mercado de capitais

Como preliminarmente exposto (Mata, Seabra, Rodrigues, 2004) as fontes de legitimidade da governabilidade empresarial são múltiplas. Além das regras constantes de textos legais (ex.: CSC) que consagra já soluções que acolhem princípios de governo das sociedades, o novo Código de Valores Mobiliários (CVM) entrado em vigor a 1/Mar/2000 consagra os princípios e as regras gerais, remetendo a normalização para os regulamentos da entidade reguladora do mercado de capitais – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM). Esta é a autoridade a quem compete regular e supervisionar o funcionamento dos mercados de valores mobiliários, e a actividade de todas as entidades que intervêm nesses mercados. É uma pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira e de património próprio, e está sujeita à tutela do Ministro das Finanças.

Na sequência da publicação dos *Principles of Corporate Governance* (OCDE, 1999), a transposição para o mercado português da reflexão relativa àquela temática foi realizada através da aprovação pela CMVM, em 27/Out/1999, de um conjunto de recomendações intituladas Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades Cotadas (CMVM, 1999), revistas bianualmente, nos anos ímpares, relativas ao sistema de regras de conduta a observar na gestão e controlo das sociedades admitidas à negociação. Estas normas não procuram impor modelos rígidos e uniformes, antes procuram contribuir para a optimização do desempenho das sociedades e favorecer todas as pessoas cujos interesses estejam envolvidos na actividade societária – investidores, credores e trabalhadores, assumindo com naturalidade a coexistência entre sistemas mais apoiados no controlo externo e sistemas que repousavam mais no controlo intra-societário. As recomendações são de cumprimento voluntário e os regulamentos de cumprimento obrigatório. As recomendações e regulamentos emitidos pela CMVM, entre os anos de 1999 e 2005, passaram por quatro estádios de desenvolvimento, resumidos como consta do Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução das Recomendações e Regulamentos da CMVM

Designação dos Grupos ⁱ⁾	Recomendações ⁱⁱ⁾ (Out/1999)	Recomendações ⁱⁱⁱ⁾ (Dez/2001)	Recomendações ^{iv)} (Nov/2003)	Recomendações ^{v)} (Nov/2005)
Divulgação de informação	Grupo I R1 a R7	Grupo I R1; R2	Grupo I R1	Grupo I R1
Exercício do direito de voto e representação de accionistas	Grupo II R8; R9	Grupo II R3; R4	Grupo II R2	Grupo II R2
Regras societárias	Grupo IV R12; R13	Grupo III R5 a R7	Grupo III R3; R4	Grupo III R3; R4
Órgão de administração	---	Grupo IV R8 a R13	Grupo IV R5 a R10	Grupo IV R5 a R10 e R5A, R8A, R10A
Investidores institucionais	Grupo III R10; R11	Grupo V R14; R15	Grupo V R11	Grupo V R11
Estrutura e funcionamento do órgão de administração	Grupo V R14 a R17	---	---	---

i) Foram considerados os títulos publicados em todas as recomendações e regulamentos.

ii) Recomendações sobre o governo das sociedades cotadas (27/Out/1999).

iii) A revisão das Recomendações de Out/99 deu origem às Recomendações da CMVM sobre o governo das sociedades cotadas (Dez/01) e ao Regulamento n.º 7/2001 – Governo das sociedades cotadas, de Dez/01.

iv) A revisão das Recomendações de Dez/01 deu origem às Recomendações da CMVM sobre o governo das sociedades cotadas (Nov/03) e ao Regulamento n.º 11/2003 – Regulamento de alteração ao Regulamento 7/2001 e ao Regulamento 11/2000 – Governo das sociedades cotadas.

v) A revisão das Recomendações de Nov/03 deu origem às Recomendações da CMVM sobre o governo das sociedades cotadas (Nov/05) e ao Regulamento n.º 10/2005 – Altera os Regulamentos da CMVM no 7/2001 e n.º 4/2004 relativos ao Governo das Sociedades e a Deveres de Informação.

1.6 Informação periódica

Com a publicação do Código dos Valores Mobiliários (CVM), na informação a prestar pelas entidades emitentes, foi introduzida a regra de equivalência de mercados, segundo a qual a informação a divulgar em Portugal seria equivalente à informação a divulgar noutro Estado-membro da Comunidade Europeia (n.º 2 e 3, art.º 244.º, CVM). Alarga-se assim o âmbito da informação obrigatória a prestar, para além do instituído no CSC. Este, impõe uma prestação de contas anual (n.º 5, art.º 65.º, e art.º 65.º-A, CSC) e refere-se a outras periodicidades intercalares como “especiais” (e.g. n.º2, art.º 91.º, CSC).

As entidades emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em bolsa, devem elaborar e publicar, em base individual, e em base consolidada sempre que exigido por lei ou regulamento, os documentos anuais identificados no Quadro 2 – Informação periódica a prestar pelas empresas cotadas, coluna 3 (art.º 245, CVM; Reg. 4/2004, CMVM). Para a informação semestral, apenas as empresas emitentes de acções admitidas à negociação devem elaborar e publicar os documentos identificados no Quadro 2 – Informação periódica a prestar pelas empresas cotadas, coluna 4 (art.º 246.º, CVM; 4/2004, CMVM). Quanto à informação trimestral, de natureza mais simplificada, as empresas emitentes de acções admitidas à negociação no mercado de cotações oficiais, devem elaborar e publicar, nos termos do Regulamento 4/2004 da CMVM, informação referente à sua actividade, resultados e situação económica e financeira, cujo conteúdo mínimo obrigatório depende do plano de contas aplicável a cada entidade (Plano Oficial de Contabilidade, Plano de Contas para o Sistema Bancário/Leasing/Factoring, Plano de contas para o Sistema Segurador), e que consta dos

anexos àquele Regulamento – Quadro 2 – Informação periódica a prestar pelas empresas cotadas, coluna 5 (artº 247º, CVM; 4/2004, CMVM).

Quadro 2 – Informação periódica a prestar pelas empresas cotadas

	Anuais	CSC	CVM; Reg. 4/2004	
		Anuais	Semestrais	Trimestrais
1	2	3	4	5
Relatório de Gestão e seus anexos	x	x	x	---
Demonstrações financeiras:				
Balanço	x	x	x	x
Demonstração de Resultados				
- por natureza	x	x	x	x
- por funções	---	x	---	---
Anexo ao Balanço e Dem. Resultados	x	x	x	x
Demonst. Fluxos de Caixa (directo) + Anexo	---	x	---	---
Outros documentos de prestação de contas:				
Certificação Legal de Contas	x	x	---	---
Relatório do Revisor Oficial de Contas	x	x	---	---
Relatório do Auditor registado na CMVM	---	x	x	---
Relatório e Parecer do órgão de Fiscalização	x	x	---	---
Proposta de aplicação de resultados	---	x	---	---
Extracto da acta da A.G. anual				
- aprovação de contas	---	x	---	---
- aplicação de resultados	---	x	---	---
Lista dos titulares de participações qualificadas*				
- nº de acções detidas	---	x	x	---
- % direitos de voto	---	x	x	---
Número de valores mobiliários emitidos	---		x	---

* Quem atingisse ou ultrapassasse as participações de 2 %, 5 %, 10 %, 20 %, um terço, metade, dois terços ou 90 % dos direitos de voto correspondentes ao capital social de uma sociedade aberta (nº 1 e nº 2, artº 16º, CVM).

Fonte: CSC; CVM; Regulamento 4/2004 da CMVM. Elaboração própria.

1.7 Assembleia - Geral

A Assembleia - Geral é o órgão de deliberação que expressa a vontade da sociedade. É composta por todos os accionistas com direito de voto (artº 379º e 380º, CSC), a quem compete, nomeadamente, deliberar sobre a alteração do contrato de sociedade, proceder à apreciação geral da administração e fiscalização, deliberar sobre o relatório de gestão e contas do exercício, proceder à eleição dos corpos sociais que sejam da sua competência e, em geral, deliberar sobre todas as matérias que lhe sejam submetidas a pedido do Conselho de Administração, ou que não estejam compreendidas nas atribuições de outros órgãos da sociedade (artº 376º, CSC).

O voto constituiu um direito fundamental dos accionistas. O CSC dedica-lhe largo tratamento, fixando que na falta de estipulação diversa nos estatutos, a cada acção corresponde um voto, embora permita limitações ao direito de voto (artº 384º, CSC).

Esta disciplina genérica relativa ao exercício do direito de voto deixa margem a que as sociedades, nos respectivos estatutos, consagrem medidas para estimular o exercício desse direito, tendentes a combater o absentismo dos accionistas nas reuniões da assembleia-geral. No seguimento dessa filosofia, o CVM veio confirmar o princípio da admissibilidade de voto

por correspondência em assembleia-geral das sociedades abertas e desenvolver o regime de representação de accionistas, através de solicitação de procuração.

Assim, a CMVM estipula que não deve ser restringido o exercício activo do direito de voto, quer directamente, nomeadamente por correspondência, quer por representação. Considera, para este efeito, como restrição do exercício activo do direito de voto: a) a imposição de uma antecedência do depósito ou bloqueio das acções para a participação em assembleia-geral superior a cinco dias úteis; b) qualquer restrição estatutária do voto por correspondência; c) a imposição de um prazo de antecedência superior a cinco dias úteis para a recepção da declaração de voto emitida por correspondência; d) a não existência de boletins de voto à disposição dos accionistas para o exercício do voto por correspondência. (R2, 2003).

No sentido de estimular o direito de voto, foram elaboradas e divulgadas as Recomendações da CMVM relativas ao Exercício do Voto por Correspondência em Sociedades Abertas (2001), que se traduzem num conjunto de indicações práticas, cuja observação deve contribuir para uma utilização equitativa e eficiente da votação por correspondência.

1.7.1 Convocação da assembleia-geral

A convocatória da AG pode ser feita: a) por publicação (nº2, artº 377º, CSC); b) por cartas registadas, quando todo o capital da empresa seja nominativo (nº 3, artº 377º, CSC). Entre a convocação e a data da reunião da AG deve mediar, pelo menos, um mês no primeiro caso, e vinte e um dias, no segundo caso (nº 4, artº 377º, CSC).

A convocatória, em qualquer dos casos, está sujeita a requisitos formais para a sua realização e a informação mínima a fornecer aos accionistas (nº 5, artº 377º, CSC); contudo, a observância das formalidades prévias de convocação podem ser afastadas, no caso da AG ser universal, ou seja, quando todos os sócios estejam presentes e manifestem vontade de que a AG se constitua e delibere sobre determinado assunto (nº 1, artº 54º, CSC). Mesmo assim, a ordem de trabalhos fixa o limite imperativo das deliberações susceptíveis de serem tomadas na AG universal (nº 8, artº 377, CSC).

1.7.2 Consulta da informação

O chamado direito à informação mínima preparatória da AG é constituído pelo relatório de gestão e os documentos de prestação de contas, incluindo o parecer do CF e relatório do ROC, os quais deviam ser facultados à consulta dos accionistas, na sede da sociedade, nos quinze dias anteriores à data da convocação da assembleia-geral anual destinada a apreciá-los (al. e), nº 1, artº 289º, CSC). Juntamente com o relatório e contas da empresa devem ser facultados à consulta dos accionistas (nºs 1 e 2, artº 289º, CSC): a) os nomes completos dos membros dos órgãos sociais; b) a indicação das empresas onde, eventualmente, os membros dos órgãos sociais exercem cargos sociais; c) as propostas de deliberação a apresentar à assembleia pelo órgão de gestão, bem como os relatórios ou justificações que os devam acompanhar; d) quando esteja incluída na ordem do dia a eleição de membros dos órgãos sociais, os nomes das pessoas a propor para o órgão de gestão, as suas qualificações profissionais, a indicação das actividades exercidas nos últimos cinco anos, e o número de acções da sociedade de que sejam titulares.

O relatório de gestão, os documentos de prestação de contas e as demais informações inseridas no parágrafo anterior devem ser enviados, a pedido, aos titulares de acções nominativas detentores de pelo menos um por cento do capital social (nº 3, artº 289º, CSC).

O exercício do direito colectivo à informação permite que os accionistas cujas acções atinjam dez por cento do capital social possam solicitar, por escrito, ao CA, que lhes sejam prestadas, também por escrito, informações sobre assuntos sociais (nº 1, artº 291º, CSC).

A prestação de informação ao accionista – informação em geral (artº 288º, CSC), informação preparatória da AG (artº 289º, CSC) e informação na AG (artº 290º, CSC) – é considerada de tal forma importante ao governo das sociedades, que a recusa dos órgãos de administração em prestá-la é passível de inquérito judicial (artº 292º, CSC). Este normativo é um poderoso meio de controlo dos accionistas face aos órgãos de administração das sociedades.

1.7.3 Apresentação da informação para aprovação

Os membros do órgão de gestão devem submeter aos órgãos competentes da sociedade: o relatório de gestão e seus anexos, as demonstrações financeiras, o relatório e parecer do CF, o relatório do ROC, e o documento de certificação legal de contas.

1.8 Conselho de Administração

Em Portugal estavam disponíveis dois modelos de estruturação da administração e da fiscalização de uma sociedade, explicitamente consagrados na lei (nº 1, artº 278º, CSC):

- Estrutura monista – Conselho de Administração e Conselho Fiscal;
- Estrutura dualista – Direcção, Conselho Geral e Revisor Oficial de Contas.

O modelo dualista, além de denotar especificidades, sofre de enviesamentos que o tornam quase inaplicável nas sociedades portuguesas, pelo que nos iremos cingir apenas ao modelo monista.

Assim, o Conselho de Administração é o órgão que executa a vontade social, estando adstrito ao dever de diligência na prática de todos os actos e operações inseríveis no seu objecto social, tendo em conta o interesse da sociedade, dos seus accionistas e dos trabalhadores (artº 64º, CSC). É composto por um número ímpar de membros, fixado no contrato de sociedade (nº 1, artº 390, CSC).

Tendo por base a contraposição entre a propriedade accionista e o controlo da gestão societária, a análise do governo das sociedades toma como referência essencial a reflexão em torno da posição jurídica dos titulares de órgãos de administração (Câmara, 2001). Assim, é ao conselho de administração que compete gerir a actividade da sociedade – sistema monista (artº 405º, CSC). A assembleia-geral é quase totalmente esvaziada de competências em matéria de gestão, apenas podendo deliberar sobre assuntos relacionados com a actividade de gestão da sociedade a pedido do órgão de administração (nº 2, artº 373º, CSC). Não existe sequer um dever de consulta prévia à assembleia-geral em decisões cruciais de gestão, o que é bem revelador do enorme poder que se concentra no órgão de administração.

Assim, do ponto de vista de um governo equilibrado das sociedades, a questão de base é a de assegurar a maximização do desempenho dos administradores e do órgão em que se inserem de acordo com o interesse da sociedade, e não de acordo com o seu próprio interesse. Os sistemas anglo-americanos tratam estes assuntos como problemas de agência – decorrentes da separação natural entre a propriedade e o controlo da gestão.

A CMVM (R5 e R6, 2003) encoraja a inclusão no órgão de administração de um ou mais membros independentes em relação aos accionistas dominantes, cuja função é a de acompanhar e avaliar de forma contínua a gestão da sociedade (R5-A, 2005), de forma a maximizar a prossecução dos interesses desta sociedade. Para esse efeito, não são considerados como administradores independentes, todos aqueles que estejam ligados a interesses específicos na sociedade (n.º 9, Capítulo I – Divulgação de informação, Anexo ao Regulamento da CMVM n.º 7/2001).

Por outro lado, existe uma potencial situação de responsabilidade dos administradores, em caso de incumprimento de dever inserido na lei ou no contrato, presumindo-se culpado, se a sua actuação for ilícita (artº 72º, CSC). É a solução adequada e tecnicamente escorreita, a não merecer reparos, na opinião de Câmara (2001).

O maior problema que esta matéria evidencia, é o da inexistência de uma cultura de responsabilidade dos administradores, a qual pode ser documentada com a escassez de sentenças condenatórias obtidas em tribunal contra titulares de órgãos de administração¹.

Um dos legados mais relevantes do tema do governo societário dizia respeito à distribuição de poderes de decisão em relação a matérias de gestão. Este vector de fundo desdobrava-se em três corolários distintos:

- i) a coabitação entre administradores executivos e não-executivos;
- ii) a repartição de poderes executivos entre um presidente e um administrador executivo;
- iii) e a criação de comissões especializadas, em que os administradores não-executivos tinham papel primordial, nomeadamente comissão de fiscalização, comissão de selecção de administradores e comissão de fixação de remunerações.

Na falta de proibição estatutária, pode o conselho de administração encarregar especialmente algum ou alguns administradores de se ocuparem de certas matérias de administração (nº 1, artº 407º, CSC). Por este motivo, é admissível, à luz do quadro normativo português, a criação de comissões especializadas, o que de resto constituiu prática corrente no tocante às comissões de remunerações. Acresce que o esquema de delegação de funções de administração em comissão executiva, já implica o dever de fiscalização dentro do CA, colocando este ónus a cargo dos administradores não-executivos (nº 5, artº 407º, CSC).

A natureza híbrida do conselho de administração, como órgão que acumula funções de administração e de fiscalização, é uma realidade². Em consonância com esta doutrina, as recomendações da CMVM dispõem que o órgão de administração deve ser composto por uma pluralidade de membros que exerçam uma orientação efectiva em relação à gestão da sociedade e aos seus responsáveis (R5, 2003), devendo incluir pelo menos um membro que não esteja associado a grupos de interesses específicos, de forma a procurar maximizar os interesses da sociedade (R6, 2003); devem ser criadas comissões de controlo internas, com atribuição de competências na avaliação da estrutura e governo societários (R7, 2003).

2. Análise da governabilidade dos três bancos portugueses integrantes do PSI 20

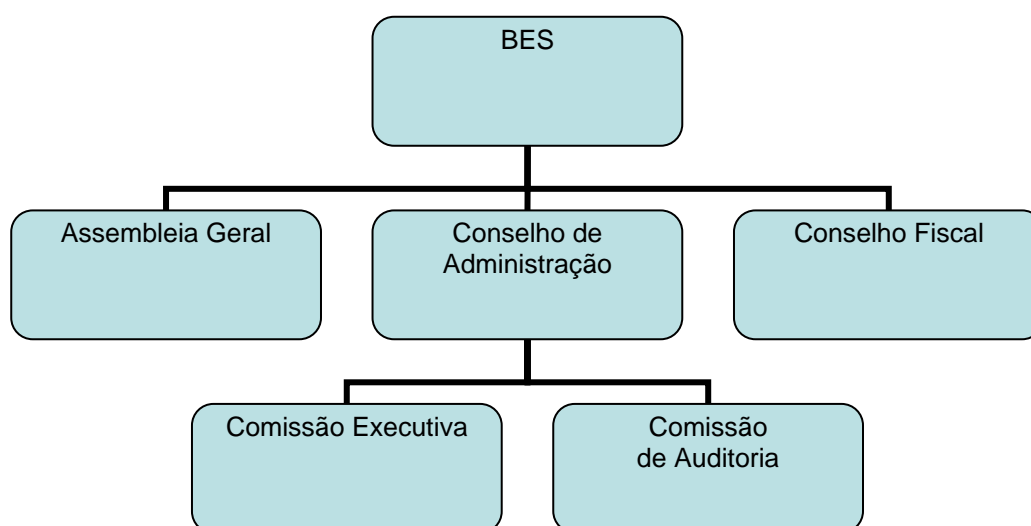
O estudo de caso proposto corresponde à análise da governabilidade dos três bancos portugueses integrantes do PSI 20.

Procurar-se-á compreender a organização empreendida de forma a corresponder aos mecanismos exigidos ou propostos quer pela lei quer pelas recomendações da CMVM.

No que respeita às recomendações da CMVM, a análise incidirá sobretudo ao nível das recomendações que consagram o princípio da separação entre a gestão corrente e o exercício do controlo da gestão. Assim observar-se-á especificamente o cumprimento das recomendações da CMVM nº 5, nº 5.A., nº6 e nº7.

2.1. Banco Espírito Santo

Gráfico 1 - Estrutura de Governo do BES



Fonte: BES (2005: 320).

Nota: Existe uma Comissão de Vencimentos, eleita em Assembleia-Geral que deverá ser composta por três elementos. BES (2005: 358).

Quadro n.º 3 – Órgãos da estrutura do BES

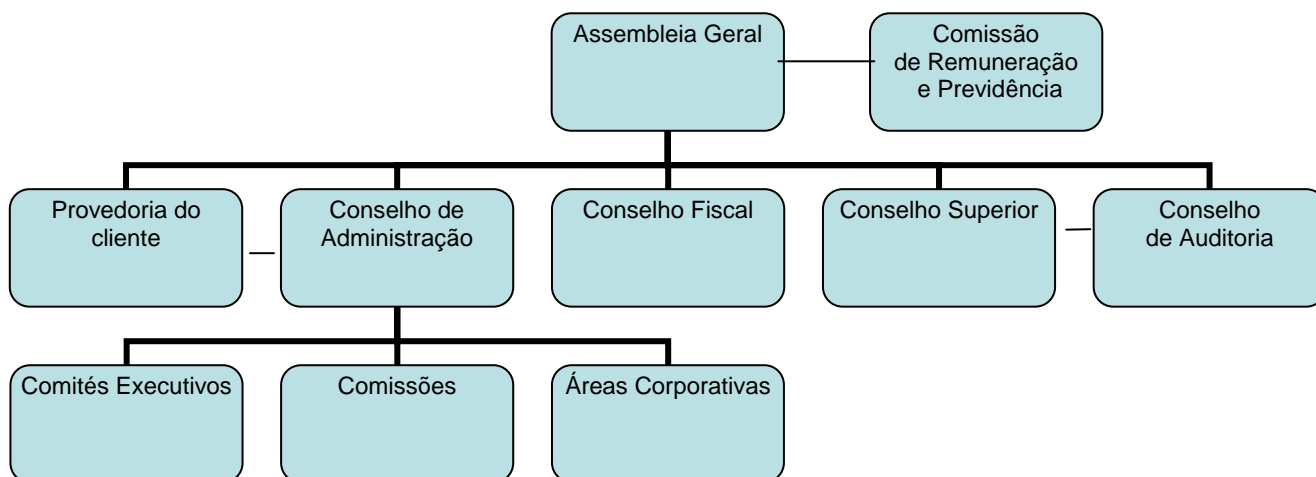
Órgão		Recom. CMVM
Conselho de Administração	<i>“A gestão da sociedade é assegurada por um Conselho de Administração, composto por 31 membros, eleitos por períodos de quatro anos, sendo permitida a sua reeleição.”</i>	R 5; R 5A; R 6 Em 2005, a sociedade qualificou 5 Administradores. como independentes.
Comissão Executiva	Assegura a gestão corrente da Sociedade por delegação do CA. É composta por 13 Administradores. No âmbito da Comissão Executiva, funcionam, entre outras estruturas: <ul style="list-style-type: none">• Comités de Acompanhamento (para Unidades de Negócio e Comités Transversais);• Gabinetes de Apoio.	

Comissão de Auditoria do Conselho de Administração	É composta por três Administradores independentes. <i>“As funções da Comissão de Auditoria são, essencialmente, de supervisão, tendo plena autoridade para conduzir, contratar ou autorizar investigações na sua área de responsabilidade”.</i>	R 7
Conselho Fiscal	É composto por três membros, que podem ou não ser accionistas. São eleitos em AG por períodos de quatro anos sendo permitida a sua reeleição.	R 7

Fonte: BES (2005: 320, 344, 359, 365).

2.2. Banco Comercial Português

Gráfico 2 - Repartição de Competências no quadro do processo de decisão empresarial



Fonte: BCP (2005: 117).

Quadro n.º 4 – Órgãos da estrutura do BCP

Órgão		Recom. CMVM
Conselho de Administração	O Conselho de Administração do Banco Comercial Português é integralmente composto por membros executivos. É composto pelo seu Presidente, dois Vice-Presidentes e seis Vogais. No Banco Comercial Português não existe uma Comissão Executiva.	R 5
Conselho Fiscal	É composto por três membros efectivos e um suplente eleitos pela Assembleia-Geral.	R 5A R 6 Todos os membros do Conselho fiscal são qualificados como independente
Conselho Superior	É exclusivamente composto por accionistas do Banco, em número não inferior a onze todos eleitos pela Assembleia-Geral. (...) <i>é cometido o especial acompanhamento da vida social, incumbindo-lhe, mediante parecer prévio, pronunciar-se sobre os mais relevantes aspectos da actividade do Banco e do Grupo (...).</i>	R 5A R 6 São qualificados como independentes 10 membros deste Conselho.

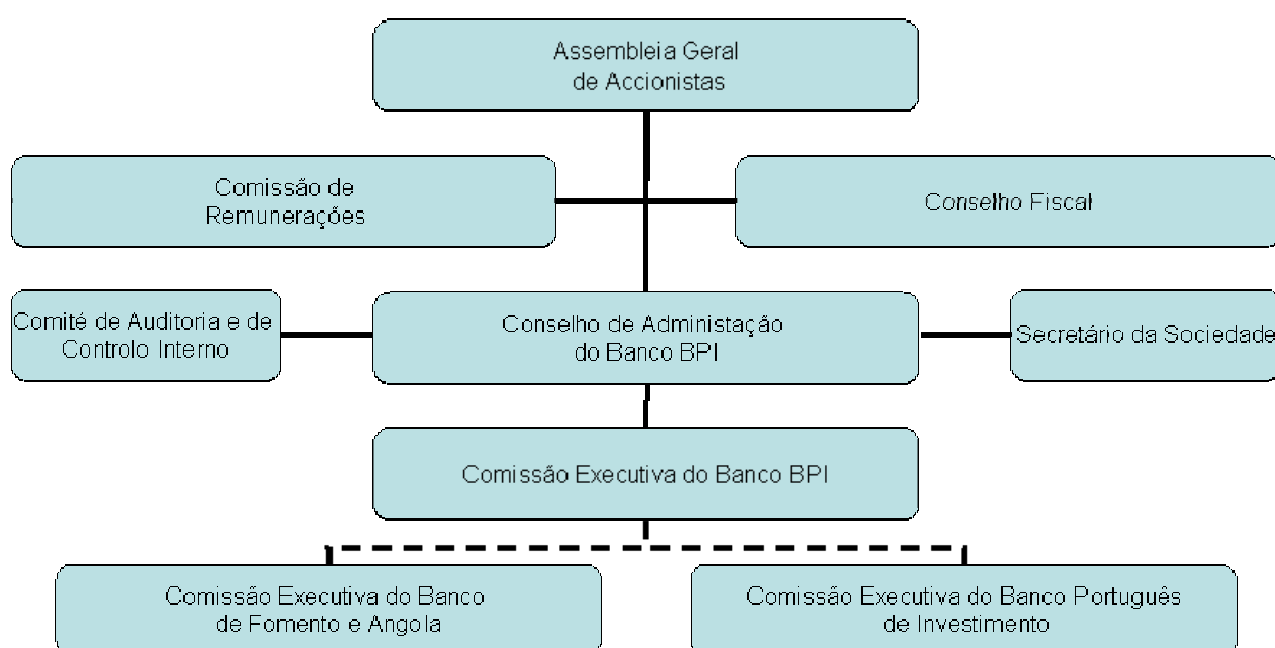
Conselho de Auditoria	<i>(...) é composto por três membros, o Presidente do Conselho Superior e o Presidente do Conselho Fiscal, que são eleitos pela Assembleia Geral, e o terceiro membro, designado pelo Conselho Superior, o qual deverá ser pessoa com perfil e experiência adequados.</i>	R 5A R 6 São qualificados como independentes 2 membros deste Conselho.
Provedor do Cliente	<i>(...) é uma entidade independente que tem como funções principais a defesa e promoção dos direitos, garantias e interesses legítimos dos Clientes do Banco (...)</i>	
Comissões	<p>Competem-lhes (...) <i>proceder ao estudo e avaliação, para cada área de intervenção, das políticas e princípios que devem nortear a actuação do Banco e do Grupo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comissão de Acompanhamento dos Mercados e dos Governos Societários; • Comissão de Relações Sociais e Sustentabilidade; • Comissão de Formação e Desenvolvimento Profissional; • Comissão de Auditoria, Segurança e Anti-Money Laundering; • Comissão de Riscos. 	R 7 (Comissão de Acompanhamento dos Mercados e dos Governos Societários)
Comités Executivos	<p>Têm (...) <i>a missão de alinhar perspectivas e suportar a tomada de decisões de gestão por parte do Conselho de Administração.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comité Executivo de Retalho; • Comité Executivo de Empresas e Corporate; • Comité Executivo de Private Banking e Asset Management; • Comité Executivo de Banca de Investimento; • Comité Executivo de European Banking; • Comité Executivo de Overseas Banking; • Comité Executivo de Serviços Bancários; 	
Áreas Corporativas	<p><i>Têm como principal objectivo o apoio e acompanhamento da gestão corrente na análise e tomada de decisão quer a nível do próprio Banco, quer do Grupo (...)</i></p> <p>Entre as várias áreas encontram-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Compliance Office”; • “Risk Office”; • Direcção de Auditoria; • ... 	

Fonte: BCP (2005: 118-120, 135-141).

O Conselho Fiscal, Conselho Superior e Conselho de Auditoria, (...) integram titulares independentes que se considera que desempenham papéis sucedâneos para efeitos das Recomendações 5-A e 6 emitidas pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários sobre o Governo das Sociedades Cotadas. BCP (2005: 118).

2.3. Banco Português de Investimento

Gráfico 3 - Estrutura, repartição de competências e funcionamento dos órgãos de gestão e de controlo do Grupo BPI



Fonte: BPI (2005, 258).

Quadro n.º 5 – Órgãos da estrutura do BPI

Órgão		Recom. CMVM
Conselho de Administração	<i>O Conselho de Administração do Banco BPI é o órgão social ao qual cabe zelar pelos interesses gerais da Sociedade, praticando todos os actos necessários ou convenientes para o desenvolvimento das actividades previstas no objecto social.</i> O CA do Banco BPI é, actualmente composto por 19 membros, dos quais 7 constituem a CE.	R 5 R 5A R 6 (7 Administradores não-executivos são considerados independentes).
Comissão Executiva do Conselho de Administração	<i>(...) é o órgão executivo responsável pela gestão da actividade do Grupo. Constituem a Comissão Executiva sete Administradores Executivos independentes. (...) para duas áreas foram criadas comissões especializadas:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Com. Executiva para os Riscos de Crédito; • Com. Executiva p/ os Riscos de Mercado. 	
Comité de Auditoria e de Controlo Interno	<i>(...) tem por principais funções a escolha dos auditores externos e a promoção da salvaguarda da sua independência, a fixação dos programas anuais</i>	R 7

(CACI)	<i>para as auditorias internas e externas, o acompanhamento dos procedimentos do sistemas de controlo interno das instituições de crédito maioritariamente participadas pelo Grupo BPI (...), bem como das áreas cuja actividade dê lugar aos riscos de crédito e operacionais mais importantes para o Grupo BPI. Compete ainda ao Comité de Auditoria e de Controlo Interno acompanhar o cumprimento dos princípios de corporate governance do Grupo BPI. O regulamento do CACI estabelece que o Comité só pode ser composto por membros do CA que não desempenhem funções executivas.</i>	
Conselho Fiscal	<i>(...) compete acompanhar toda a actividade do Banco BPI, zelando pela observância da lei e dos estatutos.</i>	
Comissão de Remunerações	<i>(...) fixa a remuneração dos titulares dos órgãos sociais do Banco BPI e procede à avaliação dos elementos da Comissão Executiva do Banco BPI e do Conselho de Administração do Banco Português de Investimento, com vista à determinação das respectivas remunerações variáveis anuais.</i>	
Secretário da Sociedade	<i>(...) além de desempenhar as funções previstas na lei, é responsável pelas relações com as autoridades de supervisão e fiscalização (...).</i>	

Fonte: BPI (2005: 258-259; 265-266, 271, 274-275).

2.4. Cumprimento das Recomendações da CMVM

Relativamente ao governo societário pode-se constatar ao analisar as estruturas dos bancos, áreas departamentais cuja articulação conduz os bancos a assegurarem o cumprimento das recomendações da CMVM nº 5, nº 5.A., nº6 e nº 7.

No caso particular do BCP, titulares de órgão sociais assumem função sucedânea à função de Administradores não Executivos, figura não existente no banco.

Seguidamente proceder-se-á a uma análise global ao cumprimento das recomendações da CMVM.

BES

Assume que adopta a generalidade das Recomendações.

Em relação à R8: Não divulga em termos individuais a remuneração dos membros do órgão de administração. A remuneração é divulgada em termos globais BES (2005: 323).

BCP

Assume que adopta integralmente 13 recomendações emitidas pela CMVM, sendo a recomendação oitava adoptada parcialmente - divulga a remuneração global auferida pelo Órgão de Administração BCP (200: 114-115).

BPI

Assume que cumpre integralmente as recomendações da CMVM relativas: ao governo das sociedades cotadas; ao exercício do voto por correspondência nas sociedades abertas; à divulgação de informação através da Internet.

Relativamente à recomendação oitava, não explicita a remuneração individual de cada um dos membros do Órgão de Administração BPI (2005: 255).

3. Conclusão

Conclui-se que as estruturas dos bancos apresentam uma pluralidade de órgãos que no seu conjunto conduzem os bancos a assumirem que globalmente cumprem as recomendações da CMVM quanto ao governo societário.

Aquando da elaboração dos quadros n.º 3, 4 e 5, a equipa de investigação apresentou uma coluna que evidencia a correspondência entre órgãos da estrutura dos bancos e o cumprimento das recomendações CMVM. Esta correspondência poderá não incluir a importância de outros órgãos dos bancos em tal cumprimento.

4. Recomendações

Advoga-se que as estruturas de “*corporate governance*” dos bancos possam incorporar representantes de várias “partes interessadas”. Para além dos accionistas, crê-se que seria vantajoso a incorporação de representantes de trabalhadores em órgãos consultivos dos Conselhos de Administração e eventualmente de representantes de outras “partes interessadas”. Ao serem incluídos outros “stakeholders” na estrutura de corporate governance, os bancos caminharão para uma estrutura de governação “plural”. A criação de valor para as múltiplas “partes interessadas” na actividade dos bancos, enquanto objectivo estratégico, justificará que tais “partes” possam ser incluídas em modelos de governação empresarial.

A recomendação sugerida extravasa a existências de Comissões hierarquicamente dependentes dos Conselhos de Administração que tenham a responsabilidade de desenvolver o diálogo com os trabalhadores e ambiente externo. A recomendação incide sobre órgãos de consulta do Próprio Conselho de Administração.

Agradecimentos

Os autores agradecem à Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE), ao Departamento de Economia e Gestão e ao Departamento de Contabilidade e Finanças da ESCE e ao Instituto Politécnico de Setúbal (IPS).

Notas:

1 – i) A lei portuguesa qualifica como crime, as práticas de abuso de informação privilegiada e de manipulação de mercado (artº 378, 379º, CVM). Por este motivo, o seu julgamento decorre de um processo judicial instaurado pelas autoridades judiciais (e não pela CMVM), estando abrangidos pelo segredo de justiça até à dedução de acusação. A intervenção da CMVM consiste na abertura de processos de averiguações preliminares (artº 383º, CVM), que podem conduzir à denúncia dessas práticas ao Ministério Público (artº 386º, CVM). A consulta dos processos julgados podia ser solicitada, nos termos gerais, nos Tribunais Criminais em que tenham ocorrido.

ii) Até Abr/2005 foram promovidas nove acusações pelo Ministério Público, por abuso de informação privilegiada, desde o ano 2000. Foram acusadas doze pessoas. Um processo foi arquivado. Nos quatro processos julgados, nesta data, os acusados foram condenados. As coimas aplicadas, em função do valor total das mais valias estimadas, rondaram a média de 18,2 %, num intervalo que variou entre um mínimo de 13,4 % e um máximo de 390,0 %. (Jornal Expresso, nº 1624, 13/12/2003, 2º Caderno, pp 9; nº 1642, 17/04/2004, 2º Cad., pp 15; nº 1649, 05/06/2004, 2º Caderno, pg 4).

2 – A CMVM, em colaboração com o Ministério das Finanças e da Administração Pública e com o Ministério da Justiça, sujeitaram a consulta pública (Processo de consulta Pública nº 1/2006, CMVM, Jan/2006) um conjunto

de propostas normativas preliminares dirigidas à alteração do CSC, com a finalidade de actualizar e flexibilizar os modelos de governo das sociedades anónimas, tipificando estes em: modelo latino (composto por CA e conselho fiscal), modelo anglo-saxónico (composto por CA, comissão de auditoria e ROC), e modelo dualista (composto por conselho executivo, conselho geral e ROC).

Referências:

ALVES, Carlos, MENDES, Victor (2001). “As Recomendações da CMVM Relativas ao Corporate Governance e a Performance das Sociedades”, *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 12, Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, Dezembro.

ARGANDOÑA, Antónío Ramiz (2004). “Conflicto de intereses: El punto de vista etico“, Documento de Investigación nº 355, IESE, Universidad de Navarra, Enero.

BCP (2005). “Relatório sobre o Governo da Sociedade”.

BES (2005). “Relatório de Corporate Governance”.

BPI (2005). “Relatório sobre o Governo do Grupo BPI”.

CÂMARA, Paulo (2002). “Códigos de Governo das Sociedades”, *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 15, Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, pg 65-90.

CÂMARA, Paulo (2001). “O Governo das Sociedades em Portugal: Uma Introdução”, *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 12, Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, Dezembro.

CARRIGY, Celina (2005). “Denúncia de irregularidades no seio das empresas (corporate whistle blowing)”, *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 21, Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (edição electrónica): 38-47.

CÓDIGO DO MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CódMVM, DL 142-A/91, 10/4).

CODIGO REGISTO COMERCIAL (CRC – DL 403/86, de 3 Dez., e legislação posterior).

CODIGO SOCIEDADES COMERCIAIS (CSC – DL 262/86, 2 Set., e legislação posterior).

CODIGO VALORES MOBILIARIOS (CVM – aprovado pelo DL 486/99, de 13 Novembro; entrou em vigor em 1 de Março de 2000; revogou o anterior Código aprovado pelo DL 142-A/91, de 10 de Abril, e legislação relacionada).

COMISSÃO EUROPEIA (2003). Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu: Modernizar o direito das sociedades e reforçar o governo das sociedades e reforçar o governo das sociedades na União Europeia – uma estratégia para o futuro (COM (2003) 284 Final, Bruxelles, le 21.5.2003)

COMISSÃO DO MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (2005a).”Análise do cumprimento das Recomendações da CMVM sobre Governo das Sociedades em 2004”, CMVM, (10/11/2005).

COMISSÃO DO MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (2005b). Regulamento 10/2005 Altera os Regulamentos da CMVM no 7/2001 e n.º 4/2004 relativos ao Governo das Sociedades e a Deveres de Informação, DR nº 222, II Série, 18/Nov.

COMISSÃO DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA (2003). Projecto de Linhas de Orientação para um novo Modelo de Normalização Contabilística, CNC, Ministério das Finanças.

GALLO, Miguel A., RIBEIRO, Vitor S. (1996). *A gestão das empresas familiares*, Cadernos Iberconsult, Lisboa.

GÓIS, Cristina Gonçalves (2004a). “O Governo da Sociedade face à Responsabilidade”, XIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, 4 a 7 de Fev/2004, Univ. Açores.

GÓIS, Cristina Gonçalves (2004b). “O Governo das Sociedades e a Qualidade da Informação Financeira”, X Congresso de Contabilidade: Relato Financeiro e Responsabilidade Social, 24 a 26 Novembro 2004, Centro de Congressos do Estoril, Lisboa.

GREGORY, Holly J. (2002). *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States, Final Report & Annexes IV*, Weil, Gotshal & Manges LLP and European Association of Securities Dealers and European Corporate Governance Network, January, Internal Market Directorate General, European Communities

HOFSTEDE, Geert H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Thousand Oaks, Sage.

HOFSTEDE, Geert (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London, Mcgraw-Hill.

INSTITUTO NACIONAL ESTATÍSTICA (1998). *Sistemas de Contas Nacionais*, Lisboa.

LEVINE, Ross (2000). “Son mejores los sistemas financeiros basados en el sistema bancario o los basados en el Mercado bursátil?”, *Economia Chilena*, 3 (1): 25-55.

LICHT, Amir N., GOLDSCHMIDT, Chanan and SCHWARTZ, Shalom H. (2001). "Culture, Law, and Finance: Cultural Dimensions of Corporate Governance Laws", working paper, <http://ssrn.com/abstract=267190>

LICHT, Amir N., GOLDSCHMIDT, Chanan, SCHWARTZ, Shalom H. (2005). “Culture, Law, and Corporate Governance”, *International Review of Law and Economics*, 25 (2): 229-255.

MACHADO, José R. Braz (1998). *Contabilidade Financeira: da perspectiva da determinação dos resultados*, Protocontas, Lisboa.

MARÉCHAL, Jean-Paul (1999). *Éléments d'analyse économique de la firme*, Presses Universitaires de Rennes.

MARQUES, Miguel Athaíde (2005). “A Bolsa não é um papão”, *Jornal Expresso*, Ed. 1691, de 25/Março/2005, Caderno Economia e Internacional, pp 6.

MATA, Carlos, SEABRA, Miguel, RODRIGUES, Jorge. (2004) Responsabilidade Social na Estratégia de Instituições Financeiras. Os Bancos Portugueses Integrantes do PSI 20 - Exercícios Económicos de 2002/2003, “X Congresso de Contabilidade”, ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa e Associação dos Institutos Superiores de Contabilidade e Administração, Estoril, Novembro de 2004.

MOERLAND, Pieter W. (1995). "Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 26 (1): 17-34.

MURRAY, Barbara (2001). Travellers in Time: Working Toward Collaboration in Family Businesses, *Families in Business*, 1 (1): 36-39.

NORTH, Douglass C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.

OCDE (1999). Principles of Corporate Governance, Paris

OCDE (2004). Principles of Corporate Governance (reviewed), Paris.

OMAN, Charles, FRIES, Steven, BUITER, Willem (2003). “La gouvernance d’entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes”, Centre de Développement de l’OCDE, Cahier de Politique Économique n° 23, Paris.

PELTIER, Frédéric (2004). *La Corporate Governance au Secours des Conseils d’Administration*, Sciences Economiques, Dunod.

PLANO OFICIAL DE CONTABILIDADE (POC) português: DL n° 47/77, de 7/Fev, e legislação complementar, até 31/12/89; DL 410/89, de 21/Nov, e legislação complementar, a partir de 1/01/90.

ROBALO, António (2004). *Comparative Management*, Edições Sílabo, Lisboa.

SANTOS, Fernando Teixeira (2000). “A importância do corporate governance – uma perspectiva institucional”, www.cmvm.pt/estudos_documentos/intervencoes/20001123.asp

SANTOS, José F. Pinto (1992). *A Gestão de Grupos Empresariais – Uma Perspectiva Global*, Documentos do IESF, Edições ASA, Porto.

SCHWARTZ, Shalom H. (1999). “A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work”, *Applied Psychology*, 48 (1): 23-47.

WEIMER, Jeroen, PAPE, Joost C. (1999). “A taxonomy of Systems of Corporate Governance”, *Corporate Governance: An International Review*, 7 (2): 152-166.

Sítios consultados (Maio e Junho de 2006):

endereço www.bes.pt

endereço www.bancobpi.pt

endereço www.millenniumbcp.pt